



企業価値向上経営シンポジウム 2019

# 企業価値向上経営の取り組み

2019年3月12日

ダイキン工業株式会社

代表取締役社長 十河 政則

# 目次

---

1. 会社概要	.....	P. 3
2. FUSION経営	.....	P. 7
3. 率の経営	.....	P. 16
4. ダイキンの基盤と価値創造	.....	P. 21
5. 参考資料	.....	P. 26

# 事業別売上高構成高



## 化学事業



半導体用途

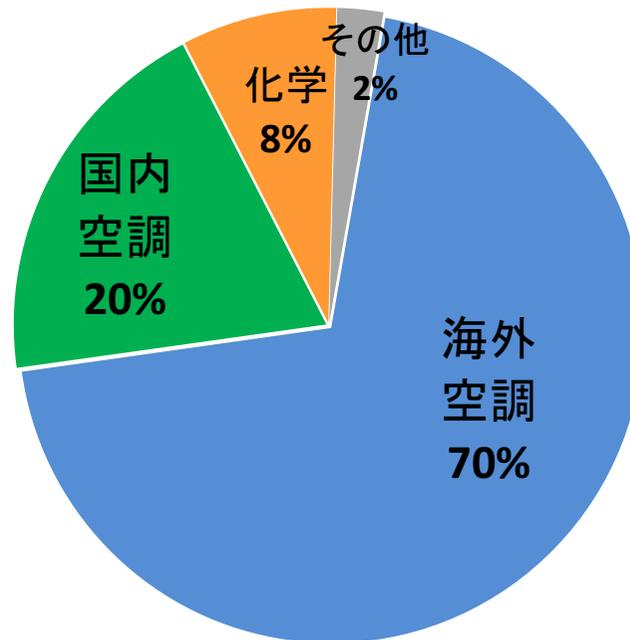


自動車用途



撥水撥油剤

連結売上高 22,906億円  
 営業利益 2,537億円  
 営業利益率 11.1%  
 (2018年3月期)



国内空調: 4,493億円  
 海外空調: 16,036億円  
 化学事業: 1,831億円  
 その他事業: 545億円  
 (油機、特機、電子システム)

## 空調事業



## その他事業



油圧機器



酸素濃縮器

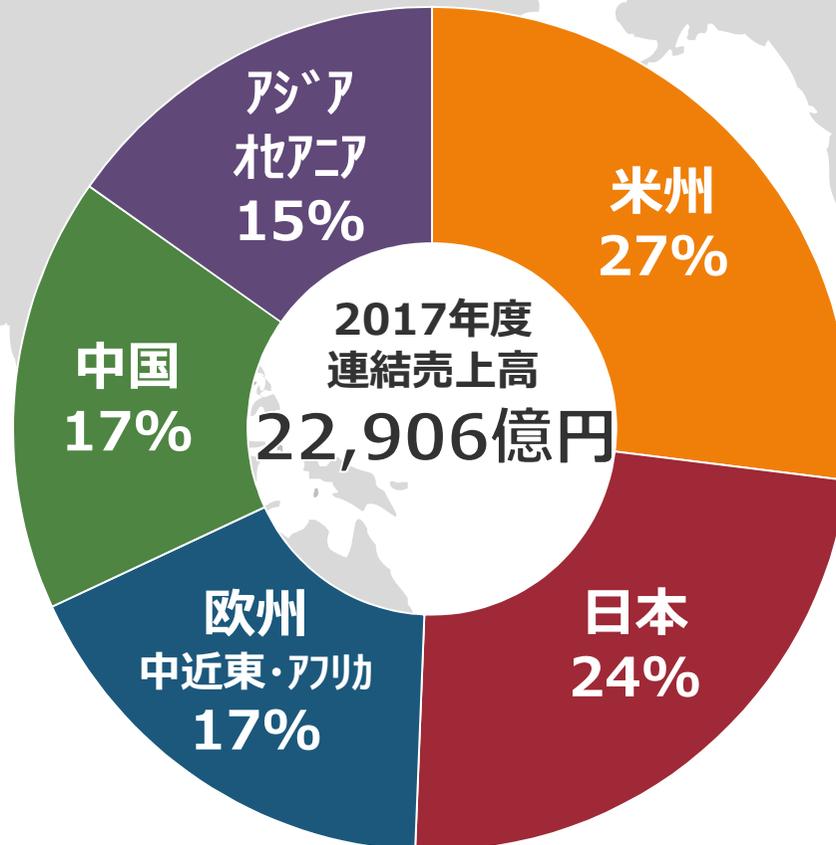


設備設計CAD

事業展開  
150カ国以上

生産拠点  
90カ所以上

海外売上高比率  
77%

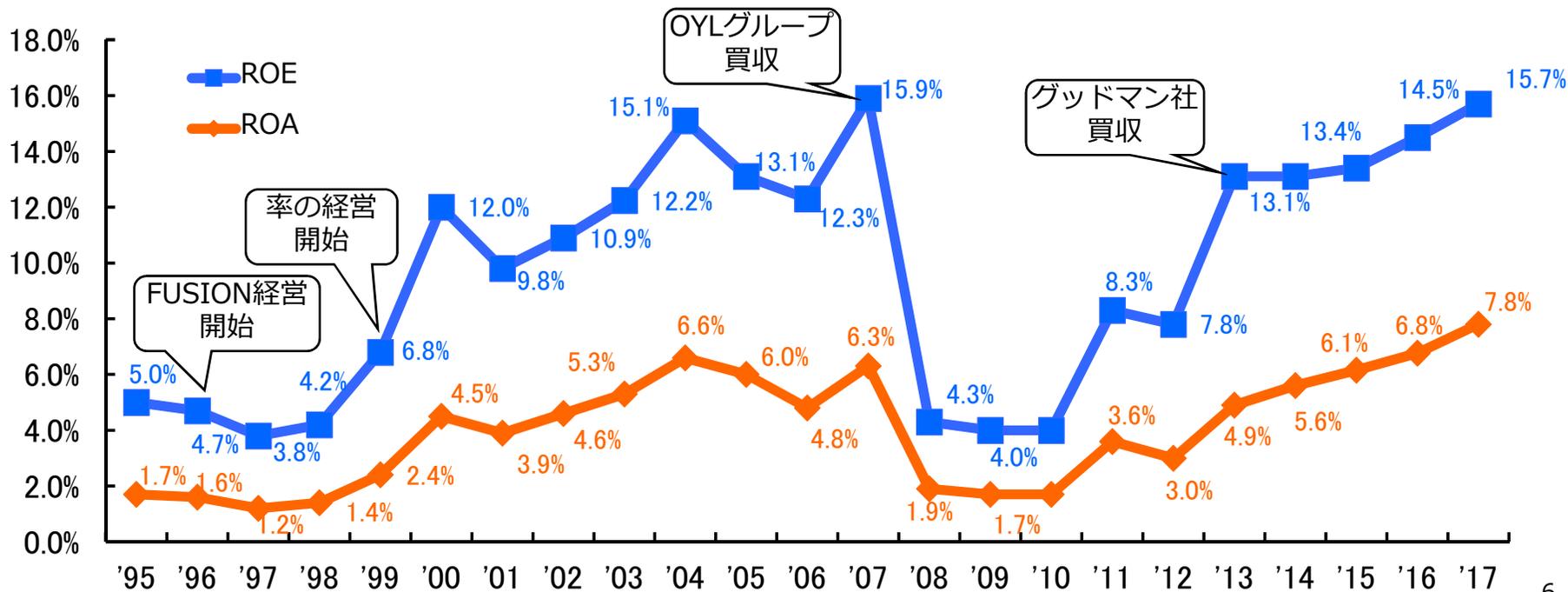
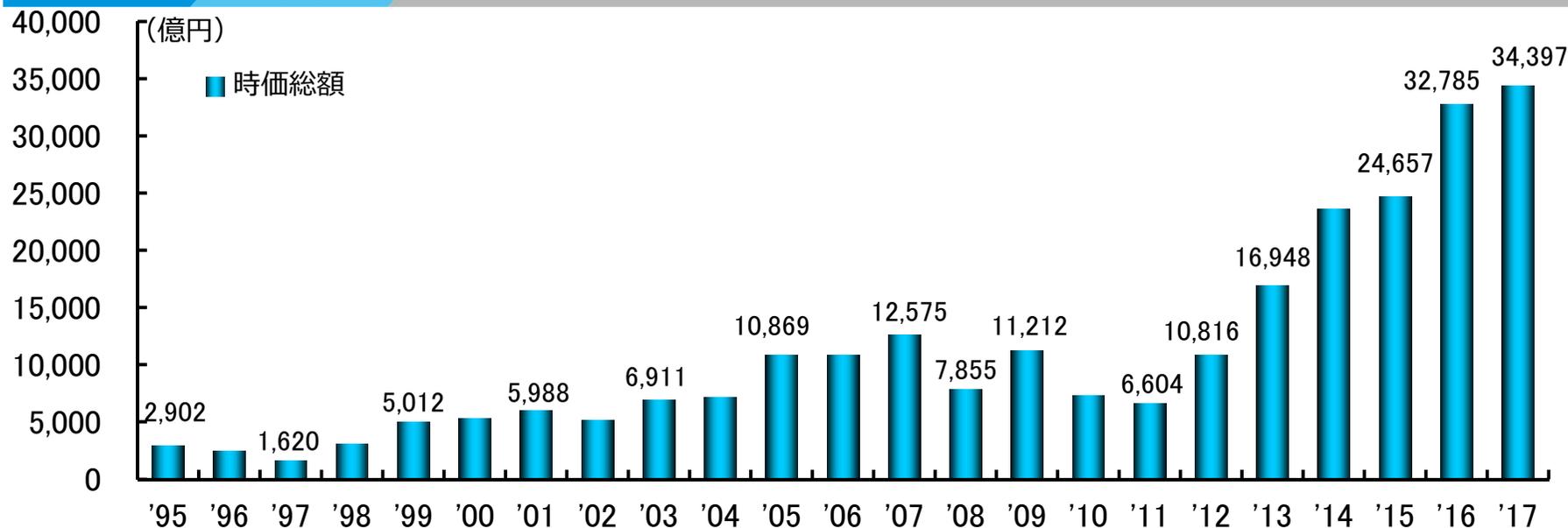


空調事業は、主要各地域（日本・米州・中国・アジア・欧州）で販売を拡大。  
 化学事業は、半導体・自動車市場の需要を取り込み、大きく拡販。  
 高付加価値商品の拡販、トータルコストダウンの推進、売価施策の徹底により、  
 原材料市況高騰のマイナス影響を克服し、過去最高の業績を5期連続で更新。

## 全社業績

(単位:億円)	2016年度	前年比	2017年度	前年比	2018年度 計画 6期連続 最高業績
売上高	20,440	100%	22,906	112%	24,800
営業利益 (営業利益率)	2,308 (11.3%)	106%	2,537 (11.1%)	110%	2,700 (10.9%)
経常利益	2,310	110%	2,550	110%	2,680
親会社株主に 帰属する 当期純利益	1,539	112%	1,891	123%	1,800
USD/円	¥108	-	¥111	-	¥109
ユーロ/円	¥119	-	¥130	-	¥130
中国元/円	¥16.1	-	¥16.8	-	¥16.5

# 時価総額とROE/ROAの推移

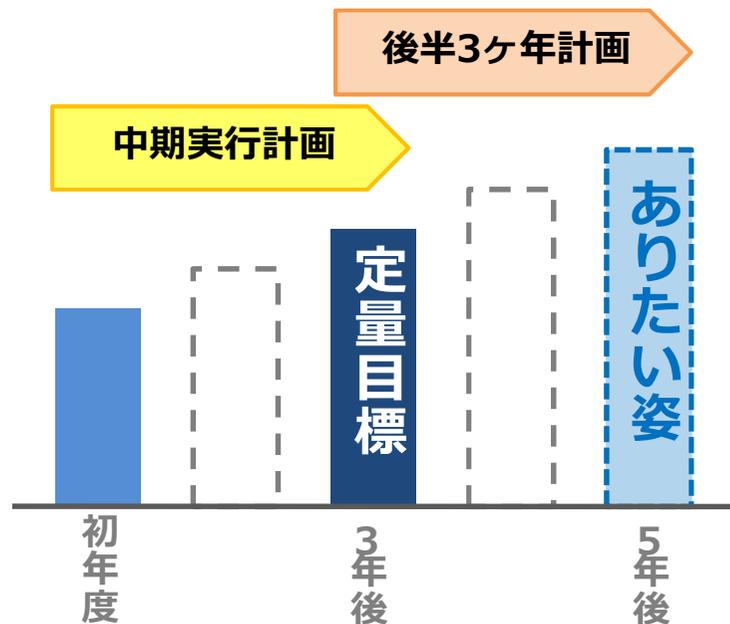


# FUSION経営とは

- 戦略経営計画「FUSION」の特徴
- 各FUSION期間での目標、成果
- FUSION20の取り組み

- 1996年から戦略経営計画「FUSION」をスタート
- グループ経営理念・現状認識をもとに、5年でめざしたいグループの発展の方向性を定める（構造改革など経営革新に重点を置いた目標）
- 3年先の定量目標を設定。アクションプランを展開し、定量目標の達成に徹底的にこだわる

## FUSIONにおける目標の位置づけ



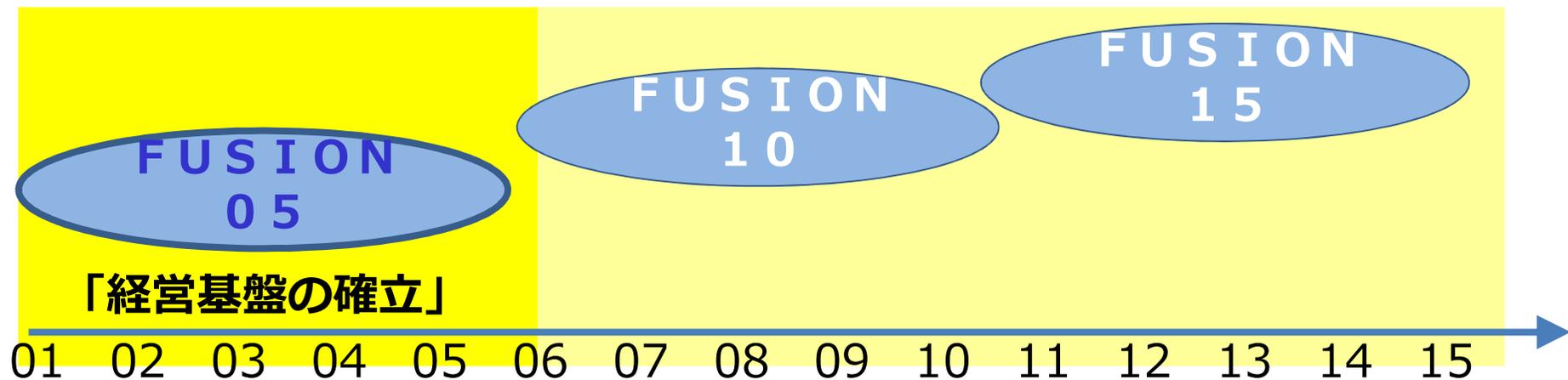
## FUSIONの意味合い

- 様々な局面での「融合」
  - 短期の収益力と長期の成長性の両立
  - 国内外グループ企業との連携
  - 他社との連携
  - 組織の垣根を低くした部門間一体となった取り組み
  - 開発・生産・販売・サービスが一体となった取り組み など
- 同時に、同じ「F」の頭文字を持つ **FUTURE、FIGHT、FORWARD**の3つの単語  
⇒ 「未来に向かって、逞しく前進する」<sup>8</sup>

めざす姿：「人・資本・情報をひきつける魅力ある企業」の実現

＜世界的企業・真の一流企業＞

- ①強靱な収益構造・財務体質
- ②主力事業（空調、フッ素化学）でグローバルNo.1、No.2の地位
- ③グローバルに通用する企業倫理、透明性
- ④世界に誇れる企業文化・風土



めざす姿：真のグローバルエクセレントを実現する企業価値の最大化

＜5つの方針＞

- ①選択と集中：コアを徹底的に磨き上げる、
- ②縦横無尽な提携・連携の駆使、
- ③経営力の高度化
- ④世界トップ水準の技術力・技術基盤確立、
- ⑤人材力の飛躍的強化

FUSION10後半計画（2008年5月、目標を見直し）

- 環境戦略テーマと環境貢献目標（事業と環境の両立）
- 空調グローバルNO. 1の実現に向けた戦略テーマの追加・充実



# FUSION15：「成長の加速」



めざす姿：パラダイムシフトの時代を勝ち抜き、

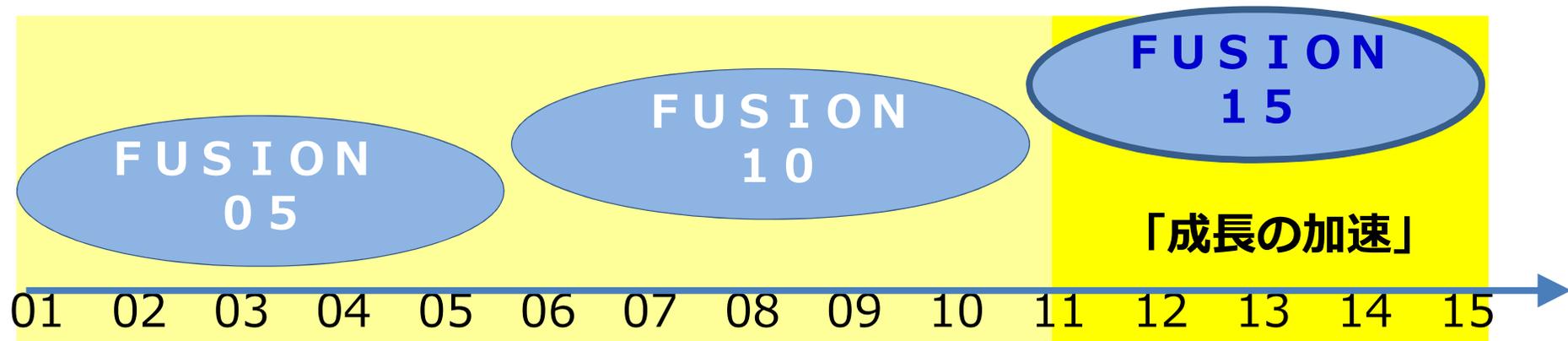
「真のグローバルエクセレント企業」の実現をめざす

○変化のスピードがますます早くなる中、

- ・「規模と収益性」、「成長性と差別性」、  
「独自技術の高度化と新市場に合ったローコスト技術・品質」を追求
- ・変化や危機をバネに新たな道を切り拓き、進化し続ける企業へ

○2015年定量目標：

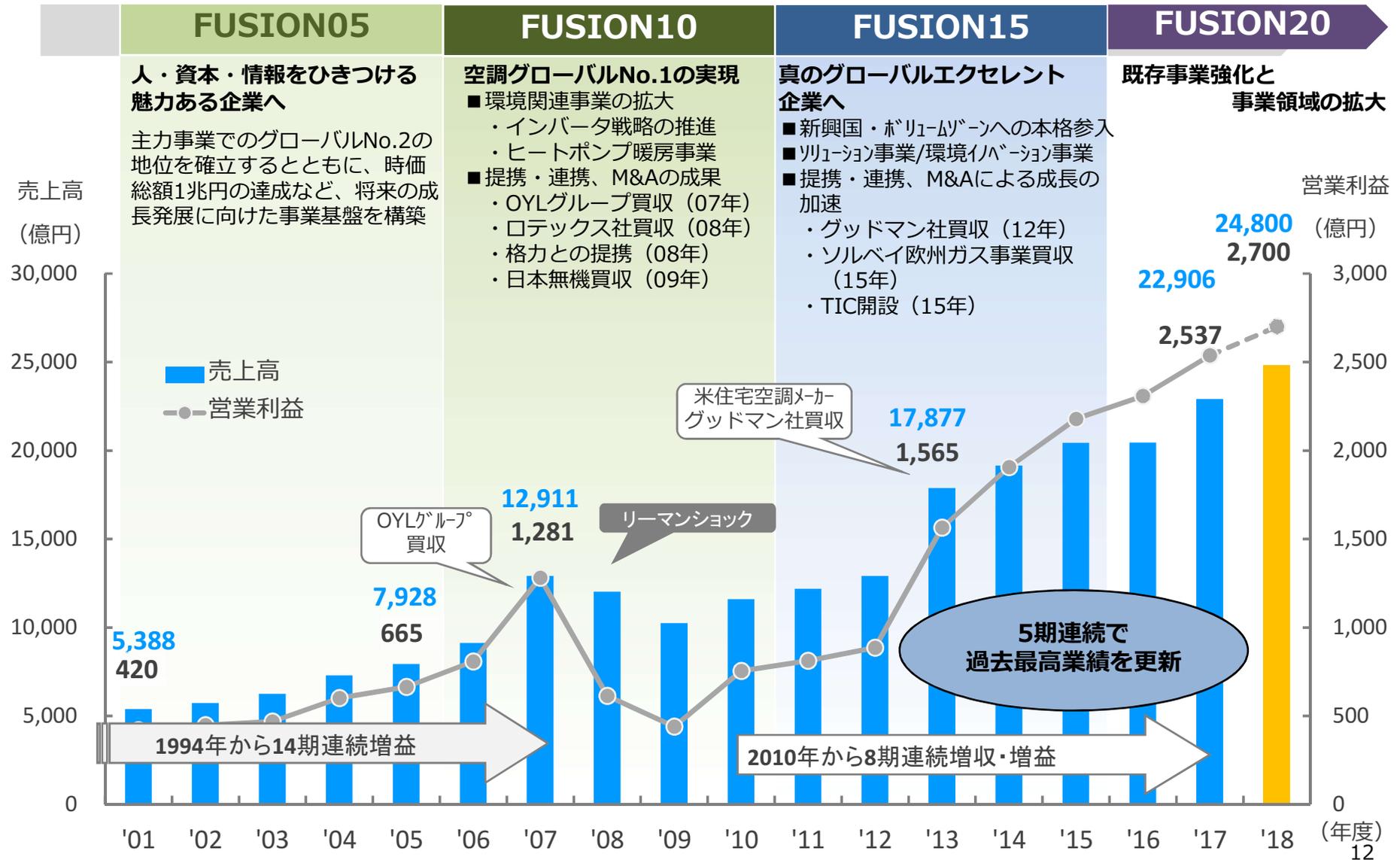
売上高 2兆2,000億円、営業利益 2,200億円（利益率10%）



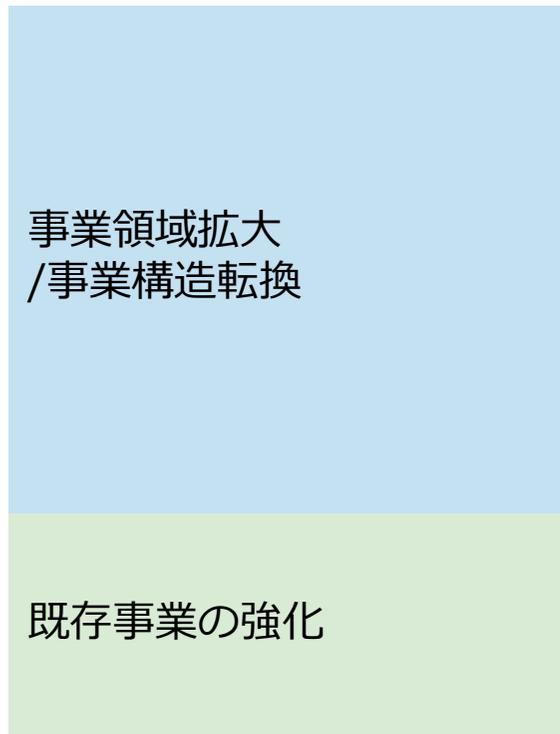
# FUISON 05 – FUSION 15 10年間の軌跡と成果



経済環境が変化する中、大きな成長と発展を成し遂げた10年間  
リーマンショック後、V字回復を遂げ、2010年から8期連続増収・増益



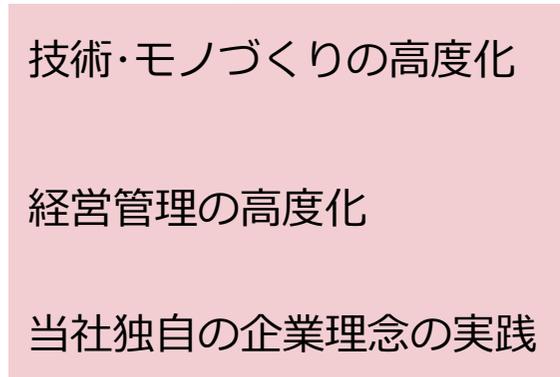
## 基本方針：主力事業強化と事業領域拡大・事業構造転換の両輪で事業を拡大



- 1) IoT/AI技術を活用した空調ソリューション事業の加速
  - エネルギー・サービス・ソリューション事業
  - 空気・空間エンジニアリング事業
- 2) 環境をリードする取組み
  - 低GWP化に向けた取組み
  - 2050年に向けた環境長期ビジョン

外部環境変化への  
対応

- 3) 事業領域拡大
  - 暖房・給湯事業
  - 商業用冷設事業
- 4) 北米空調事業
- 5) アジア空調事業
- 6) 化学事業
- 7) フィルタ事業



- 8) TICを核とした切れ目ない差別化技術・商品の創出
- 9) 空調事業を支えるモノづくり力の強化
- 10) 身軽で強靱な固定費構造の実現
- 11) キャッシュフロー極大化を狙いとした在庫の徹底圧縮
- 12) グローバルでの経理業務の標準化とIT統合
- 13) 「人を基軸におく経営」を基盤とした人材力強化

## 1. IoT/AI技術の急速な進歩とビジネス展開の拡大

- “第4次産業革命”による産業・社会構造の変化
- 「モノからコトへ」「所有から利用へ」と顧客ニーズが変化
- データから生み出されるサービスへと価値が移行

⇒ 省エネ機器に加え、サービス・ソリューション事業の展開を加速

## 2. グローバルの環境規制の強化、環境意識の高まり

- 温室効果ガス排出削減（パリ協定）
- HFCの生産・消費の段階的削減（キガリ改正）

⇒ 当社の強みである省エネ技術をさらに高度化し、  
低炭素社会の実現に引き続き貢献することで、  
社会課題の解決と事業成長の両立をめざす



**変化をチャンスととらえ、FUSION20達成へ**

➤ **3年で約6,000億円**

➤ **重点戦略テーマ＋時代の変化にも積極的に対応**

- エネルギー・サービス・ソリューション
- デジタルファクトリーの構築
- 環境技術の強化・高度化
- オープンイノベーションによる技術獲得
- 情報系人材の獲得・育成
- IoT、AI技術を活用した業務プロセス改革

投資計画  
(3年累計)  
**3,600億円**

研究開発投資  
(3年累計)  
**2,200億円**

➤ **戦略的なM&A**

- 直近では、FUSION 20の重点戦略テーマのひとつとして掲げる商業用冷設事業を手掛ける、**オーストリアのAHT社を881百万ユーロ**で買収

# 率の経営とは

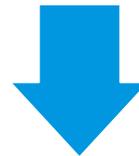
- 導入の背景
- 概要
- 資本政策

## 「率の経営」導入の背景

1999年に改訂したFUSION 2.1 ダッシュにおいて、21世紀初頭に「世界的企業」「真の一流企業」にまで大きく飛躍することを目指し、

- 「身軽で強靱な収益構造・財務体質」
- 「主力事業でのグローバルNo.1、No.2の地位確立」

をめざす姿として掲げた



事業規模の拡大、売上高や営業利益の「金額」だけではなく  
**営業利益「率」・収益性・財務体質**を、**より意識**した  
**「率の経営」**をスタート

## 「率の経営」の概要

- ROE、ROAに加え、FCF、DVA（ダイキン流経済的付加価値）などを「率の経営」指標とし、「キャッシュ・バランス・財務体質」をセットで管理
- 近年は、在庫削減をはじめとした資本効率を見る指標として部門ごとの管理はROIC、FCFを重視

## DVA（ダイキン流経済的付加価値）とは

- 率の経営を始めた当初、資本コストの概念がなかったため、EVAを簡便化した、従業員に分かりやすく、浸透しやすい指標として「DVA」を採用。
- 「1年間の事業活動から得た利益が、資本コストを上回ることが企業価値を高める」と従業員に浸透させた

### 【DVA計算式】

$$DVA = \text{税引き後営業利益} - \text{資本コスト} (\text{投下資本} (\text{総資産} - \text{現預金}) \times \text{資本コスト率})$$

※ 投下資本を「総資産から事業活動に投入されていない現預金だけを除く」計算式とし、

EVA計算の投下資本（有利子負債＋株主資本）を簡便化

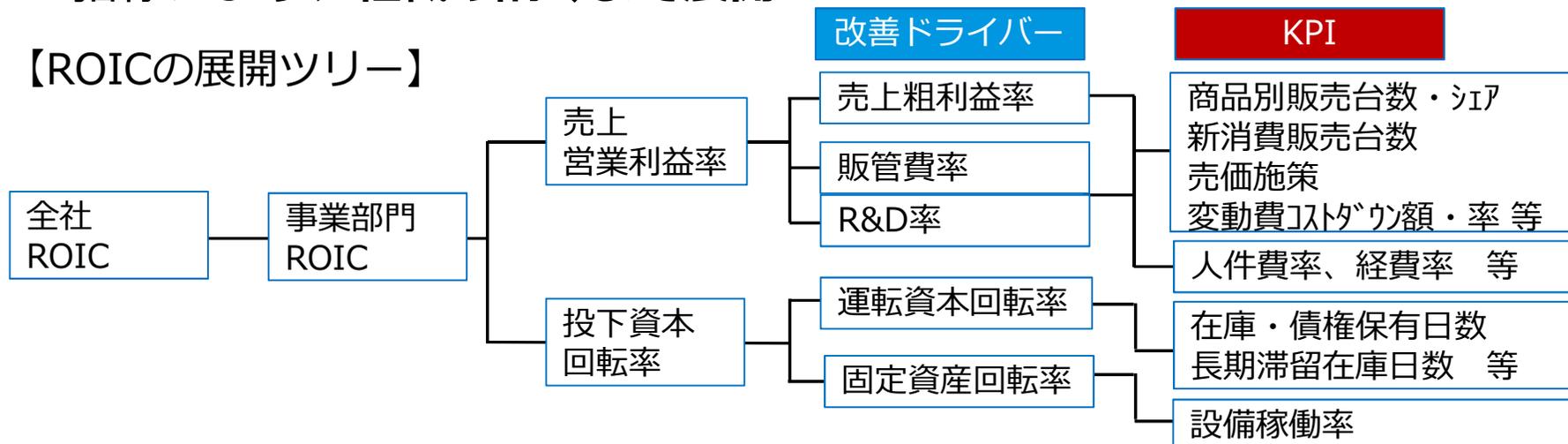
## ○「実行」「成果」重視型

- FUSION20以降、従業員がより実行に結びつけやすい指標として、在庫削減をはじめとした資本効率を見る指標として、**ROIC**を社内管理指標として導入
- 内容を**シンプル**にして、従業員ひとりひとりが各自の具体的な業務に落とし込んで目標設定し、目に見える成果に繋がられる**「実行」「成果」**を重視。**社内浸透**に注力

## ○ROICの展開ツリー

- 全社ROE目標と紐付く社内管理指標と位置づけ、各事業目標に展開
- 各事業ごとのROICは、収益性、資産効率（改善ドライバー）に分解した管理指標により、**組織の隅々まで展開**

【ROICの展開ツリー】



## ○資本政策の考え方

- 成長投資
- 強靱な財務体質の構築
- 株主還元の充実

⇒ **収益力の強化と将来の成長に向けた積極投資を実行**

**生産能力増強**

**技術の高度化  
商品開発力強化**

**M&A**

---

# ダイキンの基盤と価値創造

- グループ経営理念
- ガバナンス
- CSR経営の追求

1. 「次の欲しい」を先取りし、新たな価値を創造する
2. 世界をリードする技術で、社会に貢献する
3. 企業価値を高め新たな夢を実現する
4. 地球規模で考え、行動する
5. 柔らかくで活気に満ちたグループ
  - 1) しなやかなグループハーモニー
  - 2) 関係企業と刺激し合い、高め合う
6. 環境社会をリードする
7. 社会との関係を見つめ、行動し、信頼される
  - 1) オープンである、フェアである、そして知ってもらう
  - 2) 地域に対して、私たちにしかできない貢献を
8. 働く一人ひとりの誇りと喜びがグループを動かす力
  - 1) 一人ひとりの成長の総和がグループの発展の基盤
  - 2) 誇りとロイヤリティ
  - 3) 情熱と執念
9. 世界に誇る「フラット&スピード」の人と組織の経営
  - 1) 参画し、納得し、実行する
  - 2) チャレンジャーこそ多くのチャンスをつかむ
  - 3) 多彩な人材を糾合し、個人力をチームの力に
10. 自由な雰囲気、野性味、ベストプラクティス・マイウェイ



コーポレート・ガバナンスの果たす役割は、

○グループの経営課題と取り巻く環境変化に対し  
**半歩、一歩先行く意思決定と実行のスピードアップ**

○**透明性・健全性の絶えざる高度化**

を両輪で推進し、企業価値向上を実現すること。

## <CSR経営の追求：方針>

真摯な企業活動を基盤に、顧客と社会の課題解決に貢献する新たな価値を創造し、社会とともに持続的に成長する企業を目指す

### <ダイキン>

#### 強みを活かした価値創造

顧客・社会の課題解決  
環境・エネルギー、空気・空間

#### 環境ビジョン2050

CO2排出ゼロをめざしながら、  
安心して健康な空気空間を提供

#### 真摯な企業活動

国際的な価値判断を考慮した行動

### <ステークホルダー>

顧客

取引先

株主・投資家

地域社会

政治・自治体

従業員

持続可能な  
社会構築に対する  
期待の高まり

信頼

企業  
価値

情報開示



---

# 參考資料

## 生産能力増強

### ○米国グッドマン社新工場（ダイトン技術パーク）

北米でのさらなる事業拡大に向け、グッドマン社が米国内に持つ4工場と2つの物流拠点を統合した新拠点を設立。生産能力の増強、生産性向上、差別化商品の開発を図る（投資額：約4億5,000万USドル）

- 最新の生産ラインであるモジュールラインの導入により、生産サイクルを短縮、生産量の変動へ即応。また、**IoT/AIを活用**し、製造工程を見える化
- 当社の**最新の生産技術**を投じたデジタルファクトリーとして強化し、他の生産拠点にも展開

### ○アジア空調：

#### ベトナムでの新工場建設、タイ・インド・マレーシアでの工場増設

	タイ	インド	マレーシア	ベトナム 新工場
生産品目	圧縮機	ルームエアコン	チラー	ルームエアコン
生産開始時期	2017年9月	2017年10月	2018年4月	2018年4月
投資額	35億円	40億円	35億円	85億円

## 技術・モノづくりの高度化

- **技術開発コア拠点「テクノロジー・イノベーションセンター（TIC）」**
  - 空調、化学等のコア技術の追求と同時に、**社内外の異分野技術の融合**を図ることを目的に2015年に設立
  - 4つの重点領域を定め、差別化商品の創出につながる技術開発を推進
  - **社内外とのオープンイノベーション**を強力に推進
  - TICを**コントロールタワー**とした**グローバル開発体制**を確立

### <4つの重点技術領域>

IoT/AI、  
ソリューション技術

空調コア技術

化学コア技術

IAQ、フィルタ  
空気・空間技術



テクノロジー・イノベーションセンター



世界で唯一の実験設備  
や外部連携用の実験室  
など充実した実験環境



大学教授や各界のオピ  
ニオンリーダーをフェ  
ローとして招聘  
京都大学のサテライト  
オフィスも設置

## 技術・モノづくりの高度化

### ○空調事業を支えるモノづくり力の強化

#### デジタルファクトリーの構築

全生産拠点の設備をネットワークで接続し、リアルタイムにグローバル生産の全体最適を実現するIoTプラットフォームを構築

- ・ 2017年度 4拠点接続（アメリカ、インド、ベトナム、日本）
- ・ 2024年度 グローバル全拠点接続（約90拠点）

#### 「スモールモノづくり」の高度化

需要に合わせたフレキシブルな生産ラインの構築を可能にするモジュール設備の導入、プレスや金型設備の小型化、ローコスト・オートメーションの開発を推進



多様化するニーズに対応するマスカスタマイズ生産を  
業務用製品からスタート

## M&A

### ○M&Aの考え方

「時間」「人」を買うことに加えて

「人材の確保」と「人材育成の場＝機会」を買う

### ○過去の大型買収

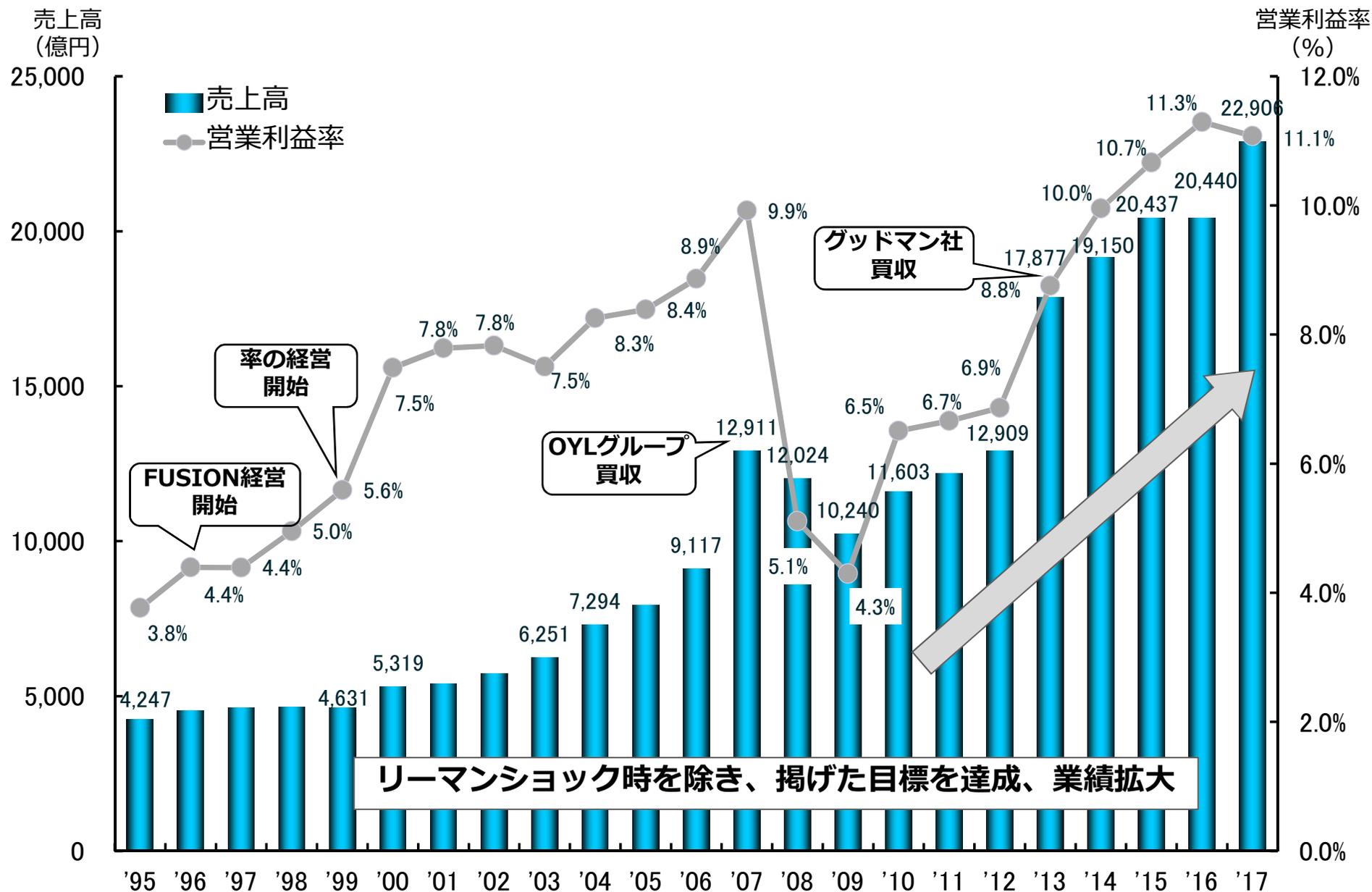
#### ➤ OYLグループの買収

買収金額：2,460億円（2007年）

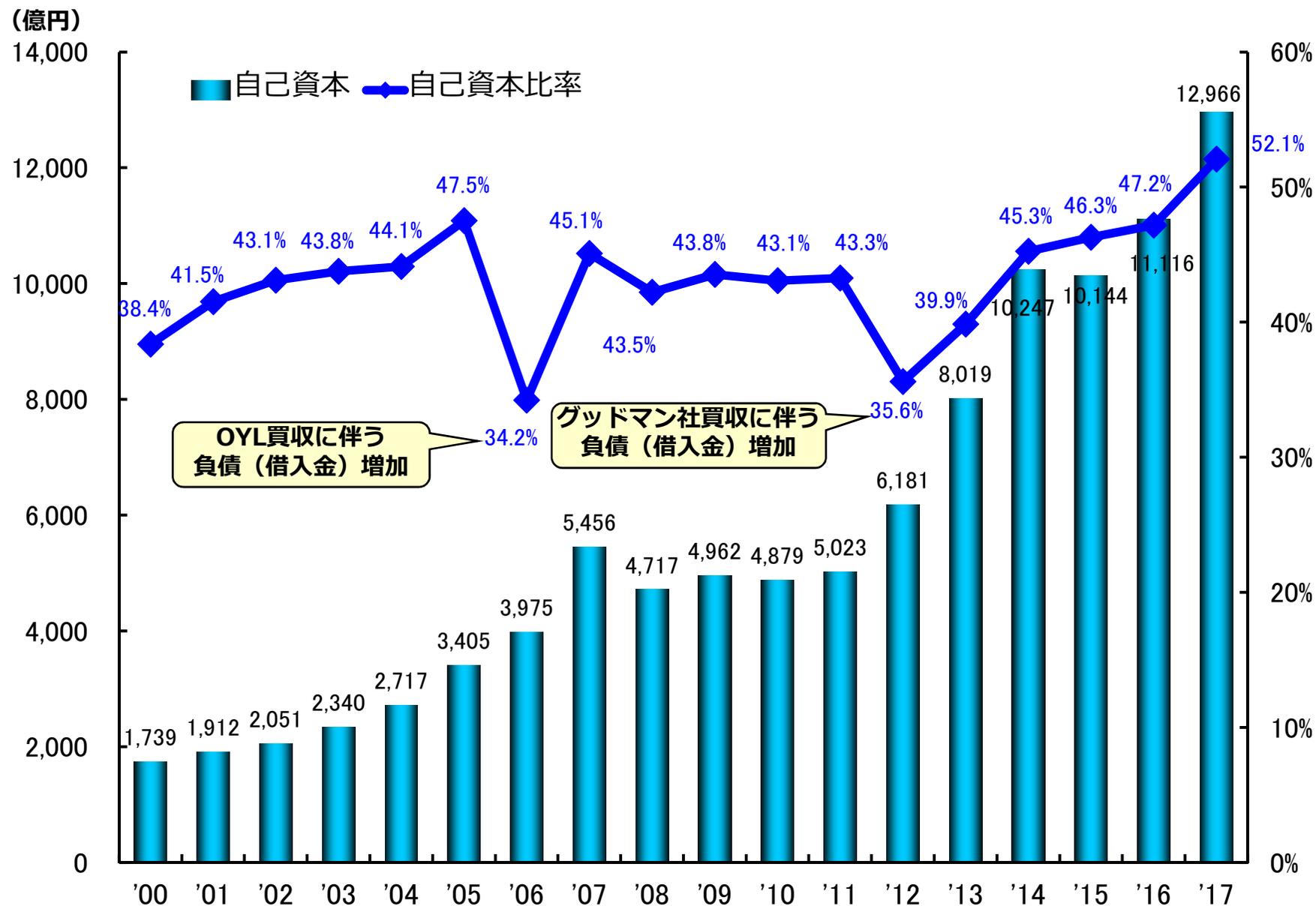
#### ➤ Goodman社買収

買収金額：2,960億円（2012年）

# 【ご参考】売上高・営業利益率の推移



# 【ご参考】 自己資本比率の推移



### **予測に関する注意事項**

本資料は情報提供を目的としており、本資料による何らかの行動を勧誘するものではありません。本資料（業績計画を含む）は、現時点で入手可能な信頼できる情報に基づいて当社が作成したものでありますが、リスクや不確実性を含んでおり、当社はその確実性・完全性に関する責任を負いません。ご利用に際しては、ご自身の判断にてお願い致します。本資料の見通しや目標数値等に全面的に依存して投資判断により生じ得るいかなる損失に関しても、当社は責任を負いません。